

УДК 658.51  
ББК 65.291.216  
Р85

Переводчик Е. Милицкая  
Редактор М. Оверченко

**Руководство по улучшению бизнес-процессов ;** Harvard Business  
P85 School Press ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2015. — 132 с.

ISBN 978-5-9614-4923-5

Успех любой организации во многом зависит от того, насколько четко в ней выстроены бизнес-процессы. Ведь если увеличиваются сроки выполнения заказов, если падает качество, если клиенты недовольны — с большой вероятностью проблему можно решить, обратив внимание на организацию бизнес-процессов.

Эта книга, написанная экспертами Гарвардского университета, объясняет, как именно улучшить бизнес-процессы: как выявить признаки проблемы; как определить масштабы, цели и график изменений; как привлечь необходимые ресурсы; как культивировать процесс-ориентированное мышление у сотрудников и многое другое. Предлагаемый набор инструментов позволит менеджерам повысить эффективность деятельности как отдела или подразделения, так и целой организации.

УДК 658.51  
ББК 65.291.216

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru)*

© Harvard Business School Publishing Corporation  
Published by arrangement with Harvard  
Business Review Press (USA) via Alexander  
Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2015

ISBN 978-5-9614-4923-5 (рус.)  
ISBN 978-1-4221-2973-9 (англ.)

# Содержание

Предисловие эксперта .....	9
<b>Что такое бизнес-процессы .....</b>	<b>11</b>
<i>Базовые ресурсы, действия, результаты .....</i>	<i>13</i>
<i>Люди, технологии, информация .....</i>	<i>14</i>
<b>Что такое</b>	
<b>улучшение бизнес-процессов .....</b>	<b>21</b>
<i>Определение .....</i>	<i>23</i>
<i>Формальные методики и стандарты .....</i>	<i>24</i>
<i>С чего начинается улучшение бизнес-процессов .....</i>	<i>25</i>
<i>Чем выгоден менеджмент бизнес-процессов .....</i>	<i>28</i>
<i>Шесть этапов совершенствования бизнес-процессов .....</i>	<i>28</i>
<b>Этап 1.</b>	
<b>Планирование улучшения бизнес-процессов .....</b>	<b>33</b>
<i>Выявляем признаки проблемы .....</i>	<i>35</i>
<i>Выбираем процесс, который необходимо улучшить .....</i>	<i>36</i>
<i>Определяем масштабы, цели и график изменений .....</i>	<i>38</i>
<i>Соберите команду, которая будет заниматься</i> <i>совершенствованием бизнес-процесса .....</i>	<i>40</i>
<i>Ставим задачу команде .....</i>	<i>41</i>

## Этап 2.

<b>Анализ текущего бизнес-процесса</b> .....	<b>43</b>
<i>Составляем схему бизнес-процесса</i> .....	<b>45</b>
<i>Изучаем схему в поисках проблем</i> .....	<b>48</b>
<i>Проинтервьюируйте заинтересованных лиц</i> .....	<b>51</b>
<i>Анализируем чужой опыт</i> .....	<b>53</b>

## Этап 3.

<b>Редизайн бизнес-процесса</b> .....	<b>55</b>
<i>Придумываем усовершенствованный бизнес-процесс</i> .....	<b>57</b>
<i>Протестируйте идеи вашей команды</i> .....	<b>61</b>
<i>Оцените последствия внедрения нового процесса</i> .....	<b>63</b>
<i>Документируем новый дизайн бизнес-процесса</i> .....	<b>65</b>
<i>Корректируем обновленный дизайн процесса</i> .....	<b>65</b>

## Этап 4.

<b>Привлечение необходимых ресурсов</b> .....	<b>69</b>
<i>Определяем типы необходимых ресурсов</i> .....	<b>71</b>
<i>Привлекаем ресурсы</i> .....	<b>75</b>

## Этап 5.

<b>Внедрение усовершенствованных бизнес-процессов</b> .....	<b>79</b>
<i>Изучаем обстоятельства, препятствующие внедрению</i> .....	<b>81</b>
<i>Внедряем обновленные бизнес-процессы в повседневную практику</i> .....	<b>86</b>

## Этап 6.

<b>Дальнейшее улучшение бизнес-процессов</b> .....	<b>89</b>
<i>Оцениваем эффективность бизнес-процессов</i> .....	<b>91</b>

<i>Предпринимаем шаги для повышения эффективности</i> .....	95
<i>Своевременно пересматриваем показатели и цели</i> .....	96
<b>Советы и рекомендации</b> .....	99
<i>Инструменты для улучшения бизнес-процессов</i> .....	101
Тест: проверьте себя.....	113
<i>Ответы на вопросы теста</i> .....	116
Дополнительная информация.....	121
<i>Статьи</i> .....	121
<i>Книги</i> .....	124
<i>Учебный материал</i> .....	127
Источники .....	129
Для заметок.....	131